

## PERBEDAAN MOTIVASI EKSTRINSIK ANTARA PNS DENGAN PEGAWAI BUMN

Oleh:

Roose Marina A. Rambe, SE, MM

### Abstract

The objectives of this research were to know the extrinsic motivation of civil servant employees of state owned companies in Bengkulu city, and to analyze the difference of extrinsic motivation between them. Data used in this research was primary data by questionnaires distributing to 150 respondents. Sampling method used was purposive sampling. Respondents were classified into two groups (group of civil servant and group of employees of state owned companies). Three extrinsic motivation variables focused were incentive, supervision, and working environment. Analysis tool used was discriminant analysis. The results show majority of respondents have adequate extrinsic motivation. Using 1-5 Likert Scale, mean of extrinsic motivation for incentive is 3,51. Mean of extrinsic motivation for supervision is 3,49. mean of extrinsic motivation for working environment is 3,55. this research reveals that the extrinsic motivation between civil servants and employees of state owned companies is different. Variable differed these two groups is the extrinsic motivation for incentive. Civil servants have lower extrinsic motivation for incentive than employees of state owned companies.

**Key words:** extrinsic motivation for incentive, supervision, and working environment, civil servants, employees of state owned companies, discriminant

## I. PENDAHULUAN

### I.1. LATAR BELAKANG

Potret pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia sekarang ini sangat memprihatinkan. Dari berbagai penelitian dan jejak pendapat yang dilakukan mengenai kinerja PNS selalu menunjukkan bahwa citra PNS di mata masyarakat semakin buruk. Bila dibandingkan antara kinerja PNS dengan kinerja pegawai BUMN, maka dapat dikatakan bahwa jarang terdengar atau jarang dibicarakan tentang buruknya kinerja pegawai BUMN. Masyarakat pada umumnya setuju dengan pendapat bahwa pegawai BUMN terlihat lebih profesional dalam melayani masyarakat.

Bagaimana mengatasi masalah rendahnya kinerja PNS? Sudah tentu harus ditemukan akar permasalahannya. Namun, sangat sulit untuk mencari akar permasalahan buruknya kinerja PNS (bila dibandingkan dengan kinerja pegawai BUMN). Namun ditinjau dari sisi manajemen, kinerja seorang pegawai merupakan hasil dari kemampuan (ability) dan motivasi yang dimilikinya untuk bekerja dengan baik. Dengan kata lain, formula kinerja potensial (*performance*) diperoleh dari gabungan kemampuan dan motivasi (Newstrom dan Davis, 1997). Jika individu tidak memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik, maka individu tersebut tidak mau bekerja dengan baik apalagi untuk

memperoleh prestasi atas hasil kerjanya. Seperti yang diungkapkan oleh George dan Jones (1999) bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang memiliki kontribusi pada prestasi kerja pegawai.

Motivasi terdiri dari dua macam, ekstrinsik dan intrinsik. Untuk motivasi ekstrinsik, dikatakan jika individu merasa bahwa hal-hal diluar dirinya di tempat bekerja bisa menimbulkan dorongan untuk bekerja lebih baik, maka individu tersebut akan bekerja lebih keras. Sedangkan di dalam motivasi intrinsik, jika individu merasa bahwa hal-hal diluar dirinya di tempat bekerja bisa menimbulkan dorongan untuk bekerja lebih baik, maka individu tersebut akan bekerja lebih keras (George dan Jones, 1999). Mengingat masih jauh perbedaan penghasilan (sebagai salah satu contoh motivator ekstrinsik) antara PNS dan pegawai BUMN, maka fokus motivasi dalam penelitian ini adalah motivasi ekstrinsik.

Dengan kinerja yang lebih baik dibandingkan PNS, maka ada kemungkinan bahwa pegawai BUMN memiliki motivasi ekstrinsik yang lebih tinggi dibandingkan motivasi yang dimiliki PNS. Untuk itu perlu dilakukan penelitian tentang motivasi ekstrinsik dari kedua kelompok pegawai tersebut (PNS dan pegawai BUMN).



## 1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah motivasi ekstrinsik yang dimiliki PNS dan pegawai BUMN di kota Bengkulu?
2. Apakah ada perbedaan motivasi ekstrinsik PNS dengan motivasi ekstrinsik pegawai BUMN?

## 1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui motivasi ekstrinsik PNS dan pegawai BUMN di kota Bengkulu
2. Menganalisis perbedaan motivasi ekstrinsik antara PNS dengan motivasi pegawai BUMN.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### II.1. MOTIVASI

Motivasi sangat penting dipelajari karena motivasi menjelaskan *why workers behave as they do* (George dan Jones, 1999). Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan psikologi dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku orang tersebut di dalam organisasi, tingkat usaha, dan tingkat ketekunan orang tersebut dalam menghadapi hambatan. Sementara itu, yang dimaksud arah perilaku adalah perilaku seperti apa yang akan dipilih untuk dilakukan. Pengertian tingkat usaha adalah seberapa keras seseorang bekerja untuk melakukan perilaku yang telah dipilih. Sedangkan tingkat ketekunan merupakan seberapa keras seseorang tetap melakukan perilaku yang dipilihnya jika menghadapi hambatan dan kesulitan dalam melaksanakannya.

Seperti juga Robins dan Coulter (1999) menjelaskan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat usaha yang tinggi guna mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Sedangkan komponen-komponen yang membangun motivasi adalah: sikap, kepercayaan, nilai, kebutuhan dan tujuan (Arnold dan Feldman, 1986).

Handoko (1999) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang

mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Selanjutnya Robins (2000) menyatakan motivasi sebagai proses yang menunjukkan intensitas, arah dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Tiga elemen kunci dalam motivasi adalah:

- a. Intensitas. Intensitas menggambarkan bagaimana kerasnya seseorang berusaha.
- b. Arah. Upaya merupakan arah perilaku seseorang
- c. Ketekunan. Ketekunan menggambarkan berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya dalam mencapai tujuan.

Sementara itu Luthans (1995) mengatakan bahwa motivasi terdiri dari tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung, tiga elemen ini adalah:

1. Kebutuhan. Kebutuhan tercipta pada saat terdapat ketidakseimbangan psikologi.
2. Dorongan. Dorongan psikologi merupakan orientasi aksi dan menyediakan tenaga untuk mencapai insentif. Ini merupakan jantung dari proses motivasi.
3. Insentif. Insentif merupakan segala sesuatu yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan mengurangi dorongan.

Selanjutnya menurut Schermerhorn (2000), motivasi mengarah kepada usaha yang bersama-sama dengan kemampuan dan dukungan organisasi yang memadai akan mengarah kepada kinerja. Schermerhorn juga menjelaskan hubungan antara motivasi dan penghargaan dimana penghargaan merupakan hasil kerja yang bernilai positif bagi individu. Tata kerja yang termotivasi kaya akan ketersediaan penghargaan bagi orang-orang yang berprestasi, sehingga kinerjanya akan membantu terwujudnya tujuan organisasi. *Penghargaan ini berupa penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.*

Sementara itu Carell et al (1995) menyatakan bahwa untuk menjaga hubungan positif antara kinerja dan motivasi, maka organisasi harus melakukan hal-hal berikut:



- a. Evaluasi kinerja yang akurat. Manajemen membangun sistem penilaian prestasi kerja yang akurat untuk menentukan pegawai mana yang memiliki prestasi kerja kurang, rata-rata atau lebih dari pegawai lain.
- b. Memberikan penghargaan atas kinerja yang tercapai. Manajemen harus mengidentifikasi rewards yang berhubungan dengan kinerja dan mengatakan kepada pegawai bahwa pembayaran, peningkatan bonus, berubahnya jam kerja atau kondisi kerja atau pengakuan akan berhubungan langsung dengan prestasi kerja yang tinggi.
- c. Supervisor memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut. Supervisor memberikan umpan balik yang lengkap dan akurat kepada pegawai tentang prestasi kerjanya. Pegawai harus diberitahukan apa yang bisa mereka kerjakan dengan baik dan kinerja apa yang perlu diperbaiki.

Demikian juga Forsyth dan Debruyne (2001) yang menjelaskan bahwa pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras jika mereka dapat melihat adanya hubungan antara upaya, penilaian kinerja dan kompensasi yang mereka terima. Jika mereka berpikir bahwa upaya mereka tidak dihargai dan kompensasi yang diterima tidak sesuai, maka mereka tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik. Selanjutnya mereka akan mencari pekerjaan yang dianggap lebih baik. Dengan demikian, hanya pegawai yang memiliki motivasi yang akan tetap tinggal di dalam perusahaan.

Sedangkan Merchant (Fitri dan Zein, 2000) yang mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vroom, Hefstede, Steers dan Kenis, menunjukkan adanya hubungan yang positif antara partisipasi terhadap motivasi dan/atau kinerja. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pemberian wewenang yang lebih besar kepada manajemen tingkat bawah dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan motivasi yang kuat terhadap pencapaian target anggaran yang telah ditetapkan.

### II. 3. MOTIVASI EKSTRINSIK

George dan Jones (1999) menyebutkan bahwa motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang membentuk perilaku untuk memperoleh penghargaan materi atau penghargaan sosial

atau untuk menghindari hukuman. Dengan demikian, perilaku dibentuk karena adanya konsekuensi dari perilaku tersebut.

Menurut George-Louis Buffon (2002), motivasi ekstrinsik berasal dari luar diri dan tidak seefektif motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik meliputi tujuan, nilai dan kepentingan dari pihak lain yang mempengaruhi individu. Misalnya seseorang belajar untuk menghindari hukuman, atau memperoleh penghargaan atau untuk menyenangkan seseorang.

Sementara itu Schermerhorn (2000) menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik atau penghargaan ekstrinsik diatur oleh pihak eksternal, atau dengan kata lain bersumber dari luar individu. Penghargaan ekstrinsik merupakan hasil bernilai yang diberikan kepada seseorang oleh orang lain.

Teori Herzberg's two factor juga membahas tentang motivasi ekstrinsik. Teori ini menyebutkan bahwa *hygiene factors* atau *maintenance factors* bukanlah bagian intrinsik dari pekerjaan, melainkan berhubungan dengan kondisi di mana pekerjaan diselesaikan (Hersey dan Blanchard, 1988). *Hygiene factors* bersumber dari lingkungan yang terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar-individu, uang, status dan keamanan. Herzberg menemukan bahwa *hygiene factors* tidak bisa meningkatkan kapasitas output pekerja, faktor ini hanya mencegah menurunnya kinerja pekerja.

Selanjutnya, faktor yang bisa menimbulkan motivasi ekstrinsik atau disebut juga motivator ekstrinsik adalah penghargaan dari luar diri yang bukan merupakan sifat kerja, namun penghargaan ini memberikan kepuasan tidak langsung pada saat pekerjaan diselesaikan (Newstrom, 1997).

Faktor apa saja yang bisa menimbulkan motivasi ekstrinsik pegawai? Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa uang merupakan motivator ekstrinsik yang kuat (Schermerhorn, 2000; Ivancevich dan Matteson, 1999; Dessler, 1998; dan Robins, 2000; Thomas, 2000; Nirwan dan Zamzami, 1999). Seperti yang diungkapkan oleh Thomas (2000), teori dan praktek manajemen tradisional masih berfokus pada motivator ekstrinsik bahwa yang memotivasi orang untuk melakukan pekerjaan terbaik dengan



berbagai macam usaha adalah pembayaran, benefit, status, bonus, dan dana pensiun. Ketika organisasi menginginkan penyelesaian pekerjaan dari karyawannya, maka organisasi akan berusaha melalui uang dan bentuk benefit nyata lainnya.

Namun demikian, seiring dengan waktu, setelah pegawai bekerja sekian lama di dalam perusahaannya, ternyata uang bukanlah satu-satunya faktor yang menimbulkan motivasi ekstrinsik mereka dalam bekerja. Penelitian mendalam tentang motivasi ekstrinsik yang dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa masih banyak motivator ekstrinsik Schermerhorn (2000) menyebutkan bonus, promosi, cuti, penugasan khusus, perlengkapan kantor, penghargaan, dan pujian lisan sebagai motivator ekstrinsik. Ivancevich dan Matteson (1999) mengatakan bahwa yang termasuk *extrinsic rewards* adalah keuangan (gaji, upah, dan tunjangan), penghargaan dalam hubungan antar pribadi, dan promosi. Cavanagh dalam Timple (1981) juga mengemukakan beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja-pegawai yaitu sistem imbalan yang dijanjikan dan ancaman hukuman.

Saydam (Nirwan dan Zamzami, 1999) mengemukakan beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai, yaitu lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab dan peraturan yang berlaku. Luthans (Rusdiyanto, 2002) juga menyebutkan motivasi individu dipengaruhi oleh faktor eksternal terutama kondisi kerja (lingkungan kerja), tempat seseorang bekerja, baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Demikian pula hasil penelitian Nirwan dan Zamzami (1999) yang menunjukkan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi pegawai adalah kesejahteraan, pengawasan, lingkungan kerja, penghargaan, dan hukuman.

Selanjutnya Eisenberg dan Materson (Nasuridin dkk, 2001) mengungkapkan bahwa karyawan yang memperoleh dukungan organisasi yang tinggi akan memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras dan lebih tekun untuk kepentingan organisasi. Ini berarti bahwa jika organisasi mendukung karyawan, maka karyawan menjadi lebih termotivasi dalam bekerja dan karyawan tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi.

Hersey (1988) mengungkapkan hasil riset bahwa hal-hal yang paling diinginkan pekerja dari pekerjaan mereka adalah apresiasi penuh pada apa yang telah mereka kerjakan, diikuti oleh adanya perasaan terlibat di dalam pekerjaan, adanya rasa simpati pada masalah yang dihadapi pekerja, keamanan dalam bekerja, gaji yang bagus, pekerjaan yang menarik, adanya promosi dan kemajuan karir di dalam organisasi, loyalitas manajemen pada pekerja, kondisi pekerjaan yang bagus, dan kedisiplinan. Selanjutnya untuk dapat memotivasi pekerja agar mau bekerja lebih giat dan berprestasi, maka manajemen dan manajer harus berupaya agar hal-hal yang sangat diinginkan pekerja tersebut bisa dicapai.

### III. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini PNS dan pegawai tetap BUMN di kota Bengkulu. Selanjutnya sampel penelitian ini berjumlah 150 orang, di mana setiap kelompok terdiri dari 75 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu sampel penelitian pada dua kelompok pegawai ini memiliki cara kerja yang sama (memiliki jam kerja yang sama di kantor dan tidak memiliki pekerjaan sampingan berkaitan dengan pekerjaan utama). Dengan demikian, maka sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk kelompok PNS, sampel penelitian merupakan PNS non-fungsional, yang bekerja pada dinas-dinas di bawah PEMDA (PNS daerah) dan pada dinas-dinas di bawah Pemerintah pusat (PNS pusat). Artinya, PNS fungsional seperti dosen, guru, dokter, dan fungsional lain tidak menjadi responden.
2. Untuk kelompok pegawai BUMN, sampel penelitian merupakan pegawai tetap yang bekerja di PT. TELKOM dan PT. PLN di kota Bengkulu. Pemilihan kedua BUMN ini karena PT. PLN dan PT. TELKOM merupakan BUMN yang langsung melayani kebutuhan masyarakat luas, baik rumah tangga, perusahaan maupun pemerintah. Selain itu, yang menjadi alasan pemilihan sampel adalah karena listrik dan telepon sudah menjadi kebutuhan hidup sehari-hari bagi masyarakat.

#### III.3. ALAT ANALISIS

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah analisis diskriminan. Penerapan teknik



analisis diskriminan dianggap tepat karena penelitian ini berusaha untuk mencari perbedaan motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik antara kelompok PNS dan kelompok pegawai BUMN. Seperti yang dijelaskan oleh Santoso (2002) bahwa tujuan analisis diskriminan secara umum adalah untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan yang signifikan antar grup pada variabel dependen atau dengan kata lain, apakah ada perbedaan antara anggota kelompok 1 dengan anggota kelompok 2.

Model diskriminan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Santoso 2002; Hair, 1998):

$$Y = X_1 + X_2 + X_3$$

Berdasarkan model diskriminan di atas, variabel yang dijadikan variabel dependen adalah pengelompokan pegawai (kelompok PNS dan kelompok pegawai BUMN). Variabel dependen dalam penelitian ini diberi label Y. Pengukuran untuk variabel dependen ini adalah sebagai berikut:

angka 0 = kelompok PNS

angka 1 = kelompok pegawai BUMN

Selanjutnya, variabel independen dalam penelitian ini diberi label X. Variabel independen (motivasi ekstrinsik) terdiri dari:

$X_1$  = motivasi ekstrinsik melalui pemberian kompensasi.

$X_2$  = motivasi ekstrinsik melalui supervisi.

$X_3$  = motivasi ekstrinsik melalui lingkungan kerja.

Pengukuran variabel independen dalam penelitian dengan menggunakan skala likert (1 – 5) sebagai berikut:

|           |   |   |   |             |
|-----------|---|---|---|-------------|
| 1         | 2 | 3 | 4 | 5           |
| Tidak ada |   |   |   | Motivasi    |
| motivasi  |   |   |   | sangat kuat |

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### IV.1. Hasil Penelitian

Dari penyebaran kuesioner kepada 150 responden, ternyata jumlah kuesioner yang kembali adalah 102. Dengan demikian jumlah

responden adalah 102 orang, yang terdiri dari 59 orang pegawai negeri sipil (PNS) atau sebesar 57,8% dan 43 orang pegawai BUMN (42,2%).

##### IV.1.1. PROFIL RESPONDEN

Profil responden pegawai PNS dan BUMN dapat dilihat pada Tabel 1. Profil yang pertama adalah umur, di mana mayoritas responden berumur 36 – 45 tahun (58,8% dari 102 orang) dengan umur rata-rata 43 tahun. Informasi ini menunjukkan bahwa responden merupakan pegawai yang memiliki pengalaman kerja cukup lama. Selanjutnya dilihat dari status perkawinan, ternyata sebagian besar responden sudah menikah (97,1%). Profil ketiga yaitu jenis kelamin, terlihat bahwa hanya 31,4% responden yang wanita. Sedangkan dalam hal pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMU yang diikuti oleh sarjana.

Tabel 1. Profil Responden

| no | Profil            | Jumlah | Persentase |
|----|-------------------|--------|------------|
| 1  | Umur.             |        |            |
|    | < 25 th           | 1      | 1,0        |
|    | 26 - 35 th        | 9      | 8,8        |
|    | 36 - 45 th        | 60     | 58,8       |
|    | 46 - 55 th        | 29     | 28,4       |
|    | > 55 th           | 3      | 2,9        |
| 2  | Status perkawinan |        |            |
|    | Belum             | 1      | 1,0        |
|    | Menikah           | 99     | 97,1       |
|    | janda/du da       | 2      | 2,0        |
| 3  | Jenis kelamin     |        |            |
|    | Pria              | 70     | 68,6       |
|    | Wanita            | 32     | 31,4       |
| 4  | Pendidikan        |        |            |
|    | SD                | 2      | 2,0        |
|    | SMU               | 47     | 46,1       |
|    | Diploma           | 9      | 8,8        |
|    | S1                | 38     | 37,3       |
|    | S2                | 5      | 4,9        |
|    | S3                | 1      | 1,0        |

##### IV.1.2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik pegawai PNS dan pegawai BUMN diperoleh melalui respons responden tentang keinginan untuk bekerja lebih keras dan lebih tekun (merasa termotivasi) jika



mereka diberikan penghargaan. Motivasi ekstrinsik secara umum yang dimiliki responden dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Motivasi ekstrinsik responden**

| Motivasi               | jumlah | Persentase |
|------------------------|--------|------------|
| tidak ada motivasi     | 9      | 8,8        |
| sedikit motivasi lemah | 12     | 11,8       |
| motivasi sedang        | 43     | 42,2       |
| Motivasi kuat          | 17     | 16,7       |
| Motivasi sangat kuat   | 21     | 20,6       |
| Total                  | 102    | 100,0      |

Mayoritas responden memiliki motivasi yang sedang untuk bekerja dengan tekun jika mereka tahu bahwa mereka akan mendapatkan penghargaan dari luar diri mereka, misalnya adanya kompensasi atau dipuji oleh orang lain. Namun demikian jumlah responden yang memiliki motivasi kuat dengan adanya penghargaan dari luar diri mereka atas pekerjaan mereka ternyata lebih besar dibandingkan jumlah responden yang motivasinya lemah.

Persentase responden yang punya motivasi kuat jika diberikan penghargaan atas hasil kerjanya adalah 37,3%, sedangkan mereka dengan motivasi lemah adalah 20,6%. Banyaknya responden yang memiliki motivasi kuat ini wajar mengingat masih kecilnya penghasilan yang mereka terima setiap bulan. Sehingga adanya tambahan pendapatan (sebagai salah satu bentuk penghargaan yang bisa memotivasi kerja secara ekstrinsik) bisa meningkatkan motivasi responden.

Besarnya jumlah responden yang merasa termotivasi jika diberikan penghargaan, didukung oleh mean dari masing-masing jenis motivator. Mean untuk motivasi ekstrinsik jika diberikan insentif lebih dari yang mereka peroleh adalah 3,51 (dengan skala Likert 1-5). Demikian juga untuk motivasi ekstrinsik jika rekan kerja di kantor mendukung pekerjaan responden memiliki mean 3,55. tingkat motivasi ekstrinsik dengan mean yang lebih rendah adalah jika responden diawasi (adanya supervisi) yaitu 3,49, dan jika responden memiliki fasilitas kerja yang mendukung pekerjaan mereka dengan mean 3,48.

#### IV.1.3. ANALISIS DISKRIMINAN

Dengan menggunakan program SPSS, beberapa perhitungan yang dibahas sebagai berikut:

1. Tes untuk melihat kesamaan rata-rata grup (uji F dan angka Wilk's Lambda). Dengan level of significance 5%, ternyata hanya 2 variabel yang signifikan memiliki kesamaan rata-rata grup.
2. Pengujian hipotesa dilakukan dengan cara memperhatikan angka Centroid (skor Z rata-rata untuk semua anggota di dalam 1 grup).

Centroid untuk kelompok PNS dan BUMN dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. centroid untuk setiap kelompok**

| Kelompok pegawai | Fungsi 1 |
|------------------|----------|
| PNS              | - 0,474  |
| BUMN             | 0,651    |

Dari tabel 3, terlihat bahwa centroid untuk grup PNS lebih rendah (tanpa memperhatikan tanda negatif) dari centroid grup BUMN. Perbedaan nilai centroid ini menunjukkan bahwa analisis diskriminan tepat digunakan. Berarti  $H_0$  ditolak, maka terdapat perbedaan motivasi antara PNS dan BUMN.

3. Klasifikasi matriks (classification results) digunakan untuk menunjukkan validitas model diskriminan. Klasifikasi matriks dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Klasifikasi matrix untuk kekonpok PNS dan BUMN**

|                 |       |      | Predicted Group Membership |      | Total |
|-----------------|-------|------|----------------------------|------|-------|
|                 |       |      | PNS                        | BUMN |       |
| Cross-validated | Count | PNS  | 40                         | 19   | 59    |
|                 |       | BUMN | 10                         | 33   | 43    |
|                 | %     | PNS  | 67,8                       | 32,2 | 100,0 |
|                 |       | BUMN | 23,3                       | 76,7 | 100,0 |

Untuk kelompok PNS, jumlah awal PNS adalah 59, namun yang dapat dikelompokkan dengan model diskriminan sebagai PNS sebesar 40. sisanya 19 dikelompokkan sebagai pegawai BUMN. Sebaliknya, untuk pegawai BUMN, dengan jumlah awal 43, ternyata model diskriminan mengelompokkan sebagai pegawai BUMN hanyalah 33. sisanya 10 dikelompokkan sebagai PNS. Maka ketepatan prediksi model adalah 71,6 %.



4. Struktur matriks. Melalui struktur matriks dapat diketahui *discriminant loadings*. Hanya ada 1 variabel dengan discriminant loadings yang signifikan, yaitu variabel motivasi ekstrinsik dengan kondisi insentif (0,855). Discriminant loadings menggambarkan korelasi linier sederhana antara variabel independen dengan skor discriminant Z. Dengan discriminant loadings 0,855 ini berarti bahwa korelasi linier sederhana antara motivasi ekstrinsik untuk memperoleh insentif dengan skor discriminant Z sebesar 0,855 (tanda <sup>a</sup> menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak dimasukkan dalam analisis).

Tabel 5. Structure Matrix

| Variabel                                     | Discriminant loadings |
|--|-----------------------|
| M E dgn kondisi insentif                     | 0,855                 |
| M E dgn supervisi <sup>a</sup>               | 0,554                 |
| M E dgn kondisi fasilitas kerja <sup>a</sup> | 0,554                 |

Keterangan: tanda <sup>a</sup> menunjukkan variabel tersebut tidak signifikan

Tabel 5. Mean dan discriminat loadings (koefisien structure matrix) untuk variabel yang signifikan dalam model diskriminan

| Variabel                            | Mean |      | Discriminant loadings |
|-------------------------------------|------|------|-----------------------|
|                                     | PNS  | BUMN |                       |
| Motivasi ekstrinsik dengan insentif | 3,15 | 4,00 | 0,855                 |

Berdasarkan tabel 5, mean dari setiap variabel yang signifikan untuk PNS dibandingkan dengan pegawai BUMN. Pemilihan variabel untuk masing-masing grup didasarkan pada nilai mean tiap variabel, di mana mean tertinggi yang akan terpilih. Di sini dapat dilihat, mean untuk PNS = 3,15 (yang berarti bahwa PNS memiliki motivasi ekstrinsik yang sedang jika ada insentif atas hasil kerjanya). Sedangkan mean untuk pegawai BUMN = 4,00 (artinya pegawai BUMN memiliki motivasi ekstrinsik yang kuat jika diberikan insentif). Ini berarti bahwa mean PNS lebih besar daripada mean pegawai BUMN, sehingga variabel ini dimasukkan ke dalam grup pegawai BUMN.

Hasil studi ini sedikit mengejutkan, karena dilihat dari pendapatan yang dimiliki, pegawai BUMN memperoleh pendapatan yang lebih besar, namun masih memiliki motivasi yang

### Pembahasan

Berdasarkan angka centroid, struktur matriks, dan klasifikasi matriks (classification results) yang berfungsi untuk menilai ketepatan prediksi anggota grup, di mana klasifikasi matriks untuk grup PNS dan grup pegawai BUMN adalah 71,6%, maka dapat dinyatakan bahwa model diskriminan ini valid untuk digunakan, atau dengan kata lain model diskriminan untuk PNS dan pegawai BUMN memiliki ketepatan yang tinggi (di atas 70%). Dengan demikian analisis diskriminan akan dibahas lebih lanjut di bawah ini.

Berdasarkan struktur matriks, variabel motivasi ekstrinsik yang signifikan membedakan grup PNS dan pegawai BUMN adalah variabel motivasi ekstrinsik dengan adanya insentif. Dengan demikian pembahasan akan difokuskan pada variabel tersebut. Untuk mengetahui bagaimana perbedaan antara PNS dengan pegawai BUMN, Tabel 5 menjelaskan rata-rata (mean) dari variabel motivasi ekstrinsik dengan adanya insentif.

kuat untuk bekerja lebih keras jika akan diberikan insentif atas hasil kerjanya. Hal ini tidak berlaku bagi PNS yang memiliki motivasi sedang untuk bekerja walaupun nantinya akan diberikan insentif.

Setelah ditelaah lebih lanjut atas hasil studi ini ternyata sedikitnya motivasi PNS atas insentif ini adalah karena selama ini mereka merasakan ketidakadilan dalam pemberian insentif di lingkungan kerja mereka. Mereka menganggap walaupun bekerja dengan baik, namun kalau bekerja bukan di tempat yang "basah", tidak akan mendapatkan insentif. Selanjutnya, seorang PNS yang menjadi pejabat akan selalu menerima insentif dari berbagai kegiatan walaupun pejabat tersebut tidak ikut bekerja. Hal ini mengakibatkan turunnya motivasi kerja PNS.

Kondisi ini bisa menjadi awal penjelasan mengenai rendahnya kinerja PNS dibandingkan dengan kinerja pegawai BUMN. Mungkin saja kinerja PNS yang rendah disebabkan oleh rendahnya motivasi mereka dalam bekerja. Namun demikian, mengingat bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan kerja, maka kemampuan kerja dari kedua kelompok pegawai ini bisa saja ikut menyumbang pada rendahnya kinerja PNS. Untuk itu penelitian lebih lanjut yang disarankan adalah penelitian pada kemampuan kerja (ability) pegawai di dua kelompok ini.

## V. KESIMPULAN

1. Secara umum, motivasi ekstrinsik PNS lebih rendah dari pada pegawai BUMN.
2. dengan diskriminan, variabel ekstrinsik (dengan adanya insentif) secara signifikan membedakan kelompok PNS dengan kelompok pegawai BUMN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, HJ., Feldman DC. 1986. *Organizational Behavior*. Edisi internasional. McGraw-Hill. New York.
- Carell, MR, Elbert, NF, dan Hatfield, RD. 1995. *Human Resource Management: Gobal strategies For Managing A Doiverse Workforce*. edisi kelima. edisi international Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Dessler, G. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhallindo. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. Jakarta
- Fitri, Meutia, dan Zein, Basri. (2000). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Motivasi Pencapaian Anggaran Perusahaan Industri Petrokimia Aceh Utara". *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol 2 No 3, hal 229 – 239.
- Fosyth, Stewart., dan Polzer-Debruyne, Andrea. (2001). "Only Motivated Staff Need Stay". *Employment Today*. April/May 2001.
- George, JM., Jones, GR. 1999. *Organizational Behavior*. Edisi kedua. Addison-Wesley. Massachusetts.
- George-Louis Buffon. 2002.
- Hair, J.H *et.al.* (1998). "Multivariate Data Analysis". New Jersey. Prentice-Hall. Edisi kelima. Edisi internasional.
- Handoko, TH. (1999). *Manajemen*. BPFE. Edisi kedua. Yogyakarta
- Hersey, P., Blanchard, K. 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Edisi kelima. Edisi Internasional. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Ivancevich JM., Matteson, MT. 1999. *Organizational Behavior and Management*. Edisi kelima. Irwin McGraw-Hill. Boston.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. Edisi ketujuh. McGrawHill, Inc. New York.
- Nasurdin, AM, Ahmad, ZA, dan Wafa, SA. (2001). "Employee's Commitment to the Organization: The Effect of Perceived Organizational Support". *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol 3 No 3, hal 235 – 244.
- Newstrom, JW, dan Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGrawHill, Inc. New York. Printed at Philippines. Edisi kesepuluh.
- Nirwan dan Zamzami, Fachrurrazi. (1999). "Motivasi Kerja Pegawai Dinas Kehutanan Propinsi Daerah Istimewa Aceh.". *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol 1 No 2, hal 32 – 48.
- Robins, S P. (2000). *Organizational Behavior*. Prentice Hall Internasional, Inc. edisi kesembilan. New Jersey.
- Robins, SP., Coulter, Mary. 1999. *Manajemen*. Edisi keenam. Edisi



- Bahasa Indonesia Jilid 1. Prentice-Hall, Inc. New York.
- Santoso, Singgih. (2002). *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta.
- Schermerhorn, JR. 2000. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia buku 2. John Wiley & Sons (Asia) Pte, Ltd.
- Thomas, Kenneth W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work – Building Energy and Commitment*. San Fransisco: Berrett-Koehler.